



# Journal of Turkish Operations Management

## OECD yetkinlik çerçevesinin Türkiye'deki kâr amacı gütmeyen örgütler bağlamında analizi

İhsan Aytekin<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Hükümet Meydanı, No 2, Ulus, Altındağ / Ankara  
e-mail: ihsan.aytekin@asbu.edu.tr, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0003-3344-6140>

\*Sorumlu Yazar

### Makale Bilgisi

#### Makale Geçmişi:

Geliş: 28.08.2022

Revize: 02.09..2022

Kabul: 26.09.2022

#### Anahtar Kelimeler:

İnsan Kaynakları Yönetimi,  
Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları  
Yönetimi,  
Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar,  
Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci

### Özet

Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının ana amacı çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırma yoluyla örgütsel performansı yükseltmektir. Toplumlara önemli katkılar sunmasına karşın, kâr amacı gütmeyen kurumların, etkinlik ve verimlilik problemleri yaşadığı bilinmektedir. Bu çalışmanın temel amacı da OECD yetkinlik çerçevesinin Türkiye'deki benzer kurumlar bağlamında, bulanık analitik hiyerarşi süreci yaklaşımı ile bir analizini yapmak ve söz konusu kurumların insan kaynakları yönetimi süreçlerinde faydalanabilecekleri bir kritik yetkinlikler seti geliştirmektir. Çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticiler açısından stratejik yetkinlikler, çalışanlar açısından ise kişilerarası yetkinlikler daha önemli yetkinlik gruplarıdır. Buna ek olarak tek tek yetkinliklerin önem derecesi analiz edilmiştir. Bu analizin bulgularına göre en kritik yetkinliklerin, yöneticiler için sırasıyla stratejik düşünme, müşteri odaklılık, yetenek geliştirme, diplomatik duyarlılık ve stratejik ilişkiler geliştirme; çalışanlar için ise müşteri odaklılık, diplomatik duyarlılık, takım çalışması, müzakere ve başarı odaklılık olduğu görülmektedir. Her iki grupta ortak olan yetkinlikler ise müşteri odaklılık ve diplomatik duyarlılık yetkinlikleridir. Bu sonuçlar literatür ile kıyaslı olarak tartışılmış ve ilgili kurum ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

## Analysis of the OECD competency framework in the context of non-profit organizations in Turkey

### Article Info

#### Article History:

Received: 28.08.2022

Revised: 02.09.2022

Accepted: 26.09.2022

#### Keywords:

Human Resources Management  
Competency-Based Human Resources  
Management  
Non-Profit Organizations  
Fuzzy Analytical Hierarchy Process

### Abstract

The main purpose of competency-based human resources practices is to increase organizational performance by increasing the efficiency and productivity of employees. It is known that non-profit organizations have efficiency and productivity problems, despite their significant contributions to societies. The main purpose of this study is to make an analysis of the OECD competency framework in the context of similar institutions in Turkey, with the fuzzy analytic hierarchy process approach, and to develop a set of critical competencies that these institutions can benefit from in their human resources management processes. According to the results of the analysis made separately for employees and managers, strategic competencies for managers and interpersonal competencies for employees are more important competency groups. In addition, the importance of each competency was analyzed. According to the findings of this analysis, the most critical competencies for managers are strategic thinking, customer orientation, talent development, diplomatic sensitivity, and strategic relations development, respectively, and for employees are customer focus, diplomatic sensitivity, teamwork, negotiation, and success orientation. The common competencies in both groups are customer orientation and diplomatic sensitivity. These results were discussed in comparison with the literature and

## 1. Giriş

İnsan kaynakları, örgütlerin ekonomik, finansal, çevresel ve iş performansları ile sürdürülebilirlikleri açısından stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle örgütler, sahip oldukları insan kaynaklarına odaklanmakta ve onlardan daha fazla verim sağlamak için çeşitli uygulamalar geliştirmektedir (Kramar, 2014; Macke ve Genari, 2019; Renwick, Redman ve Maguire, 2013). Diğer yandan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile endüstri 4.0 geçişleri, çalışanların mevcut yetkinlikleri ile çevresel gelişmeler sonucu ortaya çıkan gereklilikler arasında sürekli olarak bir açık oluşturmakta ve bu durum, örgütlerin daha etkili insan kaynakları uygulamaları geliştirmelerini ihtiyaç haline getirmektedir (Whysall, Owtram ve Brittain, 2019). Bu ihtiyaca bir cevap olarak yetkinliklere dayalı yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Yetkinlik kavramını, insan kaynakları bağlamında sistematik bir şekilde dile getiren ilk araştırmacılardan biri olan David McClelland (1973), iş dünyasında geleneksel yöntemlerin iş ve genel yaşam başarısı açısından artık yeterli olmadığını, bunun yerine yetkinlik bazlı uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü yetkinlikler, iş performansı ya da başka alanlardaki yaşam başarısının temel girdisi olan bilgi, beceri, yetenek, özellik ya da motifleri ifade eder ve başarı, ancak bunlara sahip olan kişilerin ulaşabileceği bir seviyedir. Bu nedenle de genelde tüm toplum fertlerinin, özelde ise çalışanların yetkinliklerine yatırım yapılması gerekir. Görüldüğü üzere McClelland'ın yetkinlik yaklaşımı sadece iş ile ilişkili olanları değil, aynı zamanda hayatın her alanında elde edilecek başarılar için gerekli olan değişkenleri kapsamaktadır.

Yetkinlik bazlı uygulamalarda belirli bir başarı yakalanması nedeniyle hem akademik alanda hem de uygulamacılar düzeyinde yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi (YBİKY) yaklaşım giderek ilgi görmeye başlamıştır. ABD'de yapılan araştırmalarda örgütlerin yaklaşık %80'nin yetkinlikleri çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kullandıkları raporlanmıştır (Shippmann, Ash, Batitsta ve Andriani, 2000). Bu bağlamda farklı amaçlara, sektörlere hatta işletmelere yönelik yetkinlik modelleri geliştirilmiştir (Ör., Ahmadi, Yazdani ve Mohammad-Pour, 2017; Aisha, Sudirman, Siswanto ve Andriani, 2019; Çetinkaya ve Özutku, 2012; Mansfield, 1996; Mietzner ve Kamprath, 2013; Piwowar-Sulej, 2021; Shaheen, Azam, Soma ve Kumar, 2019). Benzer şekilde, farklı alanlardaki otorite kurumların yetkinlikler ve yetkinlik çerçevesi üzerinde çalışmaları bulunmaktadır (Beatty, 2019; Salas-Pilco, 2013). İş dünyası, kamu yönetimi ve eğitim alanı için yetkinlik çalışmaları yapan ya da bu yönde çalışmaları organize eden kurumların başında OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) gelmektedir. OECD, söz konusu alanlar için raporlar hazırlamış, seminerler düzenlemiş ve bunlardan farklı alanlarda kullanılabilecek yetkinlik setleri geliştirmiştir (Ör., OECD, 2010; 2015). Kurum, aynı zamanda kendi bünyesindeki işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için çalışanlarının sahip olması gereken yetkinliklerden oluşan bir yetkinlik çerçevesi geliştirmiştir (OECD, 2014).

Ancak gerek araştırmacılar gerekse de otorite kurumlar tarafından geliştirilen yetkinlik çerçevelerinin gerçek hayatta örgütler tarafından hangi insan kaynakları uygulamalarında kullanıldıkları ve bu yetkinliklerin hangilerinin daha yüksek öneme sahip olduğu ile ilgili literatürdeki çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Özellikle Türkiye açısından bakıldığında, başta kamu kurumları olmak üzere, ülkedeki kurum ve kuruluşların yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarında, dünyanın oldukça gerisinde olduğu görülmektedir (Aytekin, 2022; Kruyen ve van Genugten, 2019). OECD yetkinlik çerçevesi, benzer kurumlar açısından bir çerçeve sunmakla birlikte hangi yetkinliklerinin hangi düzeydeki çalışanlar açısından daha kritik olduğu netleştirilmemiştir. Bu boşluğa katkı sunmak amacıyla Türkiye bağlamında yapılan bu çalışma ile OECD yetkinlik çerçevesinin bir analizi yapılmıştır. Bu analiz ile hangi yetkinliklerin ve yetkinlik gruplarının daha kritik önemde olduğu, çalışanların pozisyon düzeyi dikkate alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Yetkinliklerin kritiklik düzeyini tespit etmek için çok değişkenli karar verme yöntemlerinden bulanık analitik hiyerarşi yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, alanda faaliyet gösteren kurumlar açısından kritik olan yetkinlik seti belirlenerek bir model çerçeve oluşturulması hedeflenmiştir. Araştırma bulgularının, ilgili örgütlerin insan kaynakları faaliyetlerini daha etkin yapabilmelerine bir katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışma, aynı zamanda alan araştırmacılarının, çalışmaları için referans alabilecekleri bir yöntem ve yetkinlik çerçevesi ortaya koymuştur.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1 Yetkinlik Çerçevesi ve Bağlam

Yetkinlik, çalışanların performansına katkı sağlayan “bilgi, tecrübe, teknik ve soft beceriler, motivasyon araçları (güdüler), duygu ve davranışları” ifade eder (Midhat Ali, Qureshi, Memon, Mari ve Ramzan, 2021: 1). Yetkinlikler üstün performansa neden olduğu için, etkili bir insan kaynakları yönetimi için örgütlerin kendilerine özgü bir yetkinlik çerçevesi geliştirmeleri ve geliştirdikleri bu yetkinlik çerçevesini insan kaynakları fonksiyonları ile uyumlaştırmaları gerekir. Daha açık bir ifade ile insan kaynakları fonksiyonlarının yetkinlik temelli olarak uygulanması gerekir (Armstrong, 2006). Armstrong’a (2006) göre bir yetkinlik çerçevesinin oluşturulması için bazı adımların atılması gerekir. Öncelikle yetkinlik çerçevesinin hangi insan kaynakları fonksiyonları için ya da hangi amaçla kullanılacağı belirlenmelidir. İkinci adımda, farklı düzeydeki çalışanlardan oluşan bir ekip tarafından iş ile ilgili bir yetkinlik listesi ve iş değerleri listesi belirlenmelidir. Üçüncü aşamada, yetkinlik listesinde yetkinlikler, açık bir şekilde tanımlanmalı ve düzeyleri belirlenmelidir. Dördüncü aşamada, bu yetkinlik çerçevesinin bir pilot uygulaması yapılarak test edilmeli ve son hali verilmelidir. Yetkinliklerin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yetkinliklerin uygulanmasından sorumlu çalışanlara ve diğer ilgili personele eğitim verilmesi ve yetkinliklerin değişen koşullara göre güncellenmesi gerekir.

Hem akademik yazında hem de uygulamacılar tarafından farklı amaçlara, sektörlere hatta kurumlara yönelik geliştirilen yetkinlik modelleri yetkinlik çerçeveleri olarak ifade edilmektedir. Farklı amaç, sektör ve hatta kurumlara yönelik farklı yetkinlik çerçevelerinin geliştirilmesinin temel nedeni ise yetkinlik çerçevelerinin bağlama özgü olmalarıdır. Yani belirli bir sektöre, düzeye ya da işletmeye uygun olarak geliştirilen yetkinlik modellerinin farklı bağlamlarda aynı düzeyde çalışmayacağı ileri sürülmektedir (Armstrong, 2006; Emmerling ve Boyatzis, 2012; Mansfield, 1996). Yapılan çalışmalarda, aynı alanda faaliyet gösterenler de farklı kültürel bağlamlarda faaliyet gösteren işletmeler için uygun yetkinlik çerçevesinin farklılaştığı ifade edilmektedir (Neelankavil, Mathur ve Zhang, 2000; Özçelik ve Ferman, 2006).

Diğer yandan, örgütlerin önemli bir bölümünün (örneğin küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) kendilerine özgü bir yetkinlik çerçevesi geliştirmeleri oldukça zordur. Çünkü yetkinlik çerçevesi geliştirmek önemli bir maliyete neden olduğu gibi ciddi bir uzmanlık bilgisi de gerektirir (Mansfield, 1996). Bu nedenle sektörlere yönelik jenerik yetkinlik çerçeveleri geliştirilmekte ve bu çerçevelerin bazı modifikasyonlarla örgütler tarafından uygulanması gerektiği ileri sürülmektedir (Midhat Ali ve diğ., 2021). Literatürdeki bu tartışmaları özetlemek gerekirse, gerekli yetkinliklerin belirli faktörlere göre farklılaşacağı, buna karşın örgütlerin hepsinden etkili bir yetkinlik çerçevesi geliştirmelerini beklemenin de doğru olmadığı, çözüm yolu olarak da sektörlere ve düzeylere yönelik genel yetkinlik çerçevelerinin geliştirilmesi ve örgütlerin gerekli modifikasyonları yaparak bunları kullanması gerektiği ifade edilmektedir.

Akademik literatür incelediğinde, yukarıdaki tartışmalarla uyumlu bir şekilde, örneğin yöneticiler (Ör, Boyatzis, 1982; Çetinkaya ve Özutku, 2012) ve çalışanlar (Ör, Lee ve Salleh, 2009) gibi farklı düzeylere; otomotiv (Ör, ; Çetinkaya ve Özutku, 2012), üretim (Shaheen ve diğ., 2019) ve bilişim (Ör, Mietzner ve Kamprath, 2013) ve eğitim (Ör, OECD, 1997) gibi farklı sektörler ve insan kaynakları uzmanları (Ör., Aisha ve diğ., 2019; Mansfield, 1996; Piwowar-Sulej, 2021), hemşireler (Ahmadi ve diğ., 2017) ve mühendisler (Male, Bush ve Chapman, 2011) gibi farklı meslek gruplarına yönelik yetkinlik modellerinin geliştirildiği görülmektedir. Mietzner ve Kamprath (2013), bilgi ve iletişim teknolojileri sektörleri için kullanılabilecek bir yetkinlik çerçevesi geliştirmiştir. Bu çerçevede kişisel-sosyal yetkinlikler, metodolojik yetkinlikler ve profesyonel yetkinlikler grupları içerisinde toplam 36 yetkinlik tespit etmiştir. Shaheen ve arkadaşları (2019) üretim sektörü için iletişim becerileri, operasyonel beceriler, zaman yönetimi becerileri ve kişisel tutum ve özellikler şeklinde 4 yetkinlik grubu tespit etmiştir. Aisha ve arkadaşları (2019), bilgi ekonomisi sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin insan kaynakları süreçlerinde kullanabilecekleri ve girişimcilik, yöneticilik ve sektörel yetkinlikler şeklinde üç gruba ayırdığı bir yetkinlik çerçevesi önermiştir.

Uygulamacılar açısından bakıldığında ise OECD ve Dünya Gümrük Örgütü gibi bazı otorite kurumlar ile belirli sektörler hitap eden kurumlar tarafından genel yetkinlik modelleri geliştirilmiştir (Geniş bir gözden geçirme için: Beatty, 2019; Salas-Pilco, 2013). Ancak bu kurumlar aynı zamanda bu yetkinlik çerçevelerinin kapsayıcı birer örnek model olduğunu ve ülke ya da örgütlerin bu çerçevelerden faydalanarak (bu çerçeveler üzerinden kendi bağlamlarına özgü gerekli modifikasyonları yaparak) kendilerine uygun modeller geliştirmesi gerektiğini de dile getirmişlerdir (Aytekin, 2022).

## 2.2 Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi

Geniş bir bakış açısıyla yetkinlikler, yüksek bireysel performansa ulaşmak için çalışanın sahip olması gereken tüm niteliklerdir (Çetinkaya ve Özutku, 2012). Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının temel amacı ise çalışanların etkinlik ve verimliliğinde artış sağlama yoluyla örgütsel performansı artırmaktır (Lado ve Wilson, 1994). Bu bağlamda yetkinlikler, doğru işe doğru personelin istihdam edilmesini ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere işe alım, atama, performans değerlendirme ve eğitim ve geliştirme gibi farklı insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Gallardo, 2020; Karimi, Teimouri, Shahin ve Barzoki, 2019; Sienkiewicz, Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, Trawinska-Konador ve Podwojciec, 2014). Literatürde yetkinliklerin, insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Özetle bu çalışmalarda yetkinliklerin, iş için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımları tanımladığı, dolayısıyla yetkinlik bazlı yaklaşımının insan kaynakları uygulamalarını daha odaklı ve verimli hale getirdiği ve bunun sonucu olarak hem çalışan performansında hem de örgütsel performansta daha pozitif sonuçlar elde edildiği ifade edilmektedir (Caldwell, 2008; Daniali ve diğ., 2022; Lado ve Wilson, 1994; Srikanth, 2019). Yetkinlik bazlı uygulamalar, yüksek performansla ilişkilendirildiği için de örgütler tarafından stratejik önemde görülmekte ve insan kaynaklarının farklı uygulamalarında kullanılmaktadır (Daniali ve diğ., 2022). Draganidis ve Mentzas'a (2006) göre yetkinlik bazlı insan kaynakları yaklaşımı, insan kaynaklarının planlama, yedekleme, çalışan davranışları ve performans yönetimi gibi farklı insan kaynakları uygulamalarında kullanılmaktadır. Son yıllarda Midhat Ali ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışmada ise yetkinliklerin, literatürde en çok kadrolama süreci, iş gören geliştirme ve performans değerlendirme açısından ele alındığı ifade edilmektedir.

İnsan kaynaklarının diğer fonksiyonlarında etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi önemli ölçüde doğru kişinin istihdam edilmesine bağlıdır. Uygun olmayan kişilerin işe alınması zaman, para ve emek gibi kaynak israfına neden olmakta ve eğitim, geliştirme ve motivasyon ile ilgili gösterilen tüm cabalara rağmen çalışanlarda verimlilik sorunlarının önüne geçilememektedir (Golec ve Kâhya, 2007). Yetkinlik bazlı işe alım ve atama, düşünülen pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri dikkate alarak kadrolama sürecinin daha objektif bir şekilde yürütülmesini ve adaylar arasından daha yetkin kişilerin doğru kadroya yerleştirilmesini sağlamakta ve böylece örgüt performansının artırılmasına pozitif katkı sunmaktadır (Singh ve Pathak, 2018).

Yetkinlikler bazlı kadrolama süreci, genel olarak yapılacak işlerin analiz edilmesi ve o işlerin üstün bir performans ile yapılması için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımların tanımlanması ile başlar. Bir görev ya da rol için tanımlanmış yetkinlikler, kullanım amaçlarına göre bir yetkinlik çerçevesi oluşturur (Armstrong, 2006; Singh ve Pathak, 2018). Bu yetkinlik çerçevesi, dikey olarak örgütsel stratejilerle, yatay olarak işe alım, eğitim ve geliştirme ve terfi dâhil tüm iş süreçlerini kapsayan farklı insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilişkilendirilerek örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etki doğurur (Strikanth, 2019). Daha açık bir ifadeyle örgütler amaç, hedef ve stratejilerine göre genel bir örgütsel yetkinlik çerçevesi belirleyebilir. Ancak bu genel yetkinlik çerçevesinin her bir iş pozisyonuna özgü hale getirilmesi gerekir. Bunun için işe özgü olarak kriterleri belirlenmiş ve ağırlıklandırılmış daha az sayıda alt yetkinliklerin oluşturulması gerekir (Lucia ve Lepsinger, 1999).

Çalışanların gelişimi örgütler açısından bir maliyet unsuru olarak görülmesine karşın araştırmacılar, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütler açısından kritik önemde olduğunu ve çalışanların motivasyon ve performansını pozitif yönde etkilediğini sıklıkla vurgulamıştır (Ör, Aytekin, 2022; Elkin, 1990; Gangani, McLean ve Braden, 2008; Piwovar-Sulej, 2021). Çünkü hem işe yeni alınan çalışanların iş ve örgüte uyumu hem de mevcut çalışanların işe yönelik bilgi ve becerilerinin güncellenmesi için gelişim faaliyetleri gereklidir. Bu noktada araştırmacılar, bugün ve gelecekte yapılacak işler için gerekli yetkinliklerin tespit edilerek bu yetkinliklerin çalışanlara kazandırılması gerektiğini ve böylece gelişim faaliyetlerinin daha odaklı ve etkin olabileceğini ileri sürmektedir (Armstrong, 2006; Piwovar-Sulej, 2021). Diğer yandan günümüzdeki hızlı değişime bağlı olarak yüksek performans için gerekli olan yetkinlikler de hızlı bir şekilde değişmekte ve çalışanlara bu yetkinliklerin kazandırılması (çalışanların güncellenmesi) gerekmektedir (Kim ve Shin, 2019). Dolayısıyla yetkinlik bazlı eğitim, çalışanların sürdürülebilir performansı açısından (dolayısıyla da kurumsal performans açısından) kritik öneme sahiptir (Gangani ve diğ., 2008).

Literatürde yetkinliklerin sıklıkla birlikte ele alındığı insan kaynakları fonksiyonlarından bir tanesi de performans değerlemedir. Klasik performans yönetimi yaklaşımı, çalışanların elde ettiği çıktılara odaklanır (örneğin üretilen birim sayısı, ulaşılan hedef sayısı vb.). Ancak yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi bireyin kendisine, yani sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımlara odaklanır. Bu açıdan yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemi, çıktılardan ziyade bireysel girdileri dikkate alır (Garavan ve McGuire, 2001; Cheng, Dainty ve Moore, 2005).

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi yaklaşımını uygulayan ve belirli bir yetkinlik çerçevesine sahip olan örgütler daha etkin ve başarılı bir performans yönetimi süreci yürütmektedir (Armstrong, 2006). Yetkinlik çerçevesi, iş özelliklerini ve beklenen performans seviyesini tanımlayarak süreç açısından diğer insan kaynakları fonksiyonları ile tutarlı ve sağlam bir zemin yaratır (Cheng ve diğ., 2005). Çünkü yetkinlik çerçevesi, örneğin uygun yetkinliklere sahip çalışanların işe alınması ve gerekli yetkinlikleri kazandıracak gelişim faaliyetleri ile performans yönetimi uygulamalarının uyumlu olmasını sağlar. Buna ek olarak yetkinlikler, iş için gerekli olan bilişsel ve davranışsal özellikler ile bireysel tutumları dikkate aldığından daha kapsayıcı ve gerçeğe dayalı bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Aytekin, 2022).

### 2.3 Kar Amacı Gütmeyen Örgütler ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kâr amacı gütmeyen örgütler, “resmi bir yapıya ve yönetişime sahip olan, ülkeler arasında büyük farklılıklar gösteren ancak, i) kurucuların sahipliğinin bulunmaması ve diğer örgütlere ya da bireylere satılabilecek ekonomik bir çıkarının olmaması ve ii) fazladan elde edilen değerlerin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde kullanılması şeklinde iki temel ortak özellik paylaşan kuruluşlardır” (Netzer, 2020: 379). Gelişmiş, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin tamamında bulunan bu tarz örgütler, temel insani hizmetler sunmak, kırsal ekonomik gelişimi teşvik etmek, çevreyi korumak ve insan haklarını savunmak gibi farklı amaçlar için kurulmaktadır. Yine bu örgütler bireysel vatandaş talebi, örgütler ya da devlet teşviki ile kurulabilmektedir. Bu tarz örgütler, genellikle kamu ya da özel sektör tarafından ihmal edilen boşlukları doldurduğu için önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Salamon, 1994). Uzun süre gönüllülük esasına dayalı olarak faaliyet gösteren bu örgütlerin ülkelerin kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimlerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkiyi fark eden kamu ve özel sektör kurumları da bu alana odaklanmaya başlamış ve belirli bir misyonu gerçekleştirmek üzere bu tarz örgütleri kurmaya ya da desteklemeye başlamıştır (Lynn, 2003).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan bir tanesi faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanamamasıdır. Bunun temel nedeni ise bu örgütlerin kar maximizasyonu amacı gütmemesi ve geçmişte yoğun rekabetin içinde olmamasıdır (Nunamaker, 1985). Ancak başta insan kaynakları olmak üzere, sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak bu örgütlerin performansı açısından da büyük önem taşımaktadır (Lynn, 2003). Çünkü bu örgütler giderek daha fazla finansal kısıtlarla, artan rekabetle, teknolojik uygulamalarla yüzleşmekte ve insan kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya ihtiyaç duymaktadır (Gratton, 2018). Bu nedenle araştırmacılar, bu tarz örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasına katkı sağlayacak yaklaşım ve modelleri konu alan çalışmalar yapmıştır (Ör., Gratton, 2018; Nunamaker, 1985; Nutt, 1984; Rana, Rana ve Rana, 2017). Bu tarz örgütlerde faaliyetlerin önemli bir bölümü, sahip olunan insan kaynakları üzerinden yürütüldüğünden, insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve buna yönelik sistem ve süreçlerin tanımlanması, bu örgütlerin performansı ve sürdürülebilirliği açısından, eğer daha fazla değilse, en az kâr amacı güden işletmeler kadar önemlidir (Ridder, Baluch ve Piening, 2012).

### 2.4 OECD Öz Yetkinlik Çerçevesi

OECD'nin eğitim, finans ve kamu gibi farklı alanlar için geliştirdiği farklı yetkinlik setleri bulunmaktadır (Ör., OECD, 1997; OECD, 2010; OECD, 2015). Bunlara ek olarak kurumsal faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğe katkı sağlayacak bir yetkinlik çerçevesi geliştirmiştir. Bu yetkinlik çerçevesi, temel ve yönetsel yetkinlikleri kapsayan ve kâr amacı gütmeyen kurumlar açısından bir rehber niteliğindedir (OECD, 2014).

Yetkinlikler ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, genel bir yaklaşımla temel, teknik ve yönetsel yetkinlikler sınıflandırılması kullanılmaktadır (Aytekin, 2022). Literatürden hareketle yetkinlikleri tanımlamaya çalışan Aytekin'e (2022) göre temel yetkinlikler çalışanın bütününde olması gereken soft becerileri, teknik yetkinlikler yüksek performansla çalışabilmek için metod, süreç ve ekipmanlarla ilgili bilgi ve becerileri ve yönetsel yetkinlikler ise etkin yönetim için gerekli olan bilgi ve becerileri ifade etmektedir. OECD'nin örgütsel yetkinlikleri açısından geliştirdiği yetkinlik çerçevesi öz yetkinlikler (temel ve yönetsel yetkinlikleri birleştirmiştir) ve teknik yetkinlikler şeklinde iki ana gruptan oluşmaktadır (OECD, 2014). Teknik yetkinlikler işe özgüdür, örgütsel bir yetkinlik çerçevesine dahil edilmeleri güçtür ve bu nedenlerle de OECD tarafından yayımlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, literatürdeki birçok çalışmaya da paralel olarak (Ör., Cheng, Dainty, ve Moore, 2005; Lee ve Salleh, 2009; Seate, Poole ve Chinomona, 2016) öz yetkinlikler baz alınmıştır. OECD'nin öz yetkinlik çerçevesi, verimlilik ile ilişkili yetkinlikler (VIY), kişilerarası yetkinlikler (KY) ve stratejik yetkinlikler (SY) şeklinde grupladığı toplam on beş yetkinlikten oluşmaktadır. Verimle ilişkili yetkinlikler analitik düşünme, başarı odaklılık, yazılı iletişim becerileri, esnek düşünme, kaynakları yönetme, takım çalışması ve takım

liderliği yetkinlikleridir. Kişilerarası yetkinlikler müşteri odaklılık, diplomatik duyarlılık, başkalarını etkileme, müzakere ve organizasyonel bilgi yetkinlikleridir. Stratejik yetkinlikler grubu ise yetenek geliştirme, organizasyonel uyum, stratejik ilişki ağı ve stratejik düşünme yetkinliklerinden oluşmaktadır (OECD, 2014).

### 2.4.1 Verimlilikle İlişkili Yetkinlikler

OECD'nin belirlediği çerçevede her bir temel yetkinlik için tanımlama yapılmış ancak ana gruplar için bir tanımlama yerine bu yetkinlik grubunun ne ile ilişkili olduğu verilmiştir. Bu çalışmada alt yetkinliklerin tanımı için OECD (2014) tarafından yapılan tanımlar baz alınmıştır. OECD'nin yetkinlik çerçevesinde geçen verimlilik ile ilişkili (delivery related) yetkinlikler, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımları ifade etmektedir.

**Analitik düşünme** açıkça ilişkili olmayan durumlar arasındaki örüntüleri görebilme ve karmaşık durumlarda kritik veya temel meseleleri tanımlayabilme becerisidir.

**Başarı odaklılık** yüksek performans göstermek ve doğru müdahalelerde bulunmak için sorumluluk üstelenerek, fırsatları görerek, doğru zamanda ve belirlenen süre içerisinde verimli bir şekilde hareket ederek sonuçlar üretmektir.

**Yazılı iletişim becerileri** bilgi ve mesajların anlaşılmasını ve istenen etkiye sahip olmasını sağlamak için fikirleri ve bilgileri (genellikle teknik) uygun bir tarzda yazılı olarak iletme becerisine dayanır.

**Esnek düşünme** farklı durumlara, bireylere veya gruplara etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğini içerir. Bir konudaki farklı ve karşıt bakış açılarını anlama ve değerlendirme, bir durumun gereklilikleri değiştiğinde uygun bir yaklaşım geliştirme ve örgütsel ya da iş gereklilikleri değiştiğinde bu değişimi kabul etme veya kendini değiştirme becerilerini kapsar.

**Kaynakları yönetme**, verimli proje iş akışlarını planlama ve oluşturmayı ve genel örgütsel performansı geliştirmeyi amaçlayan kararlar vermek için örgütün insan, finans ve operasyonel kaynakları ile ilgili durumları net olarak görmeyi ve anlamayı ifade eder.

**Takım çalışması ve takım liderliği** başkalarıyla iş birliği içinde çalışmayı, bir takımın parçası olmayı ve bir takımda lider rolünü üstlenmeyi ifade eder.

### 2.4.2 Kişilerarası Yetkinlikler

Kişilerarası yetkinlikler literatürde en çok kullanılan yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler profesyonel amaçlar nedeniyle örgüt içinde ve dış çevrede kritik aktörlerle ilişki kurmak ve sürdürmek için gerekli becerileri kapsamaktadır (Piwowar-Sulej, 2021)

**Müşteri odaklılık** iç ve dış müşterilerin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve endişelerini anlama ve bunlara etkili öneri ya da çözümler sunma becerisini ifade eder.

**Diplomatik duyarlılık** aslında diğer insanları anlamayı ifade eder. Daha açık ifade etmek gerekirse bu yetkinlik; i) söylenenleri doğru duyma ve başkalarının açık olarak ifade etmediği ya da kısmen ifade ettiği duygu, düşünce ve endişelerini anlama, ii) farklı kültürleri anlama ve duyarlılık gösterme ve iii) başkalarının muhalefet veya baskısı karşısında ya da stresli durumlarda duygularını kontrol edebilme ve olumsuz tepkilerini engelleme becerilerini kapsar.

**Başkalarını etkileme** hedeflere uygun hareket etmelerini sağlamak için dürüst, saygılı ve duyarlı bir şekilde insanları ikna etme niyetini ifade eder. Aynı zamanda bu yetkinlik başkaları üzerinde belirli bir etkiye sahip olma arzusunun da kapsar.

**Müzakere** kazan-kazan anlayışıyla çalışma, mevkidaşlarını anlama, müzakereler sırasında onlara uygun cevaplar verebilme ve katma değerli sonuçlara ulaşma becerilerini kapsar.

**Organizasyonel bilgi** organizasyon içindeki ve diğer organizasyonlardaki resmi kuralları, yapıları ve güç ilişkilerini anlama ve gerçek karar vericilerin kimler olduğunu ve onları etkileyebilecek kişileri tespit etme becerilerini kapsar.

### 2.4.3 Stratejik Yetkinlikler

Stratejik yetkinlikler gelecek ile ilgili plan yapmak ile ilintili bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımlardır. Stratejik yetkinlikler örgütlerin geleceğini şekillendirmeye katkı sunan yetkinlikler olduğu için özellikle karar verme durumunda olanlar için kritik yetkinlikler olarak kabul edilmektedir (Hall, 2012)

**Yetenek Geliştirme** çalışanları kişisel ve mesleki gelişimleri ile gelecekteki yeteneklere bilgi aktarımını teşvik edecek bir çevre oluşturma becerisini ifade eder.

**Örgütsel Uyum** kişinin kendi tutum ve davranışlarını örgütün ihtiyaç, öncelik ve hedefleriyle uyumlu hale getirme, örgütün misyonuna odaklanmayı bireysel çıkarlarına ya da mesleki önceliklerine tercih etme istek ve becerisini ifade eder.

**Stratejik İlişkiler Geliştirme** stratejik hedeflere ulaşmada önemli olan veya olabilecek iç ve dış aktörlerle samimi ve güvenilir ilişkiler kurmak ve bunları sürdürmek için çalışmayı ifade eder.

**Stratejik Düşünme** örgütün ve örgüt misyonunun büyük resmini görebilme yeteneğidir. Stratejik düşünce rekabet avantajı, fırsat ve tehditler, endüstri trendleri, gelişen teknoloji, pazar fırsatları ve paydaş odaklılık gibi faktörleri bir arada görebilme ve bunları değerlendirebilme ile ilgilidir. Stratejik düşünce bireylerin ve takımların odaklı olmasına ve kaynakların nerelere kullanılacağına dair doğru kararlar vermesine yardımcı olur. Aynı zamanda stratejik düşünce örgütün uzun vadeli vizyoner hedefleri ile kısa vadeli planları ve günlük işleri arasındaki bağı kurabilme yeteneğini kapsar.

**Tablo 1.** OECD yetkinlik çerçevesi

<b>Ana Yetkinlik Grubu (AYG) 1: Verimlilik ile İlişkili Yetkinlikler</b>	
<i>Analitik düşünme (VIY 1)</i>	Açıkça ilişkili olmayan durumlar arasındaki örüntüleri görebilme
<i>Başarı odaklılık (VIY 2)</i>	Sorumluluk üstlenerek, fırsatları görerek, doğru zamanda ve belirlenen süre içerisinde verimli bir şekilde hareket ederek sonuçlar üretme ve böylece yüksek performans elde etmeye çalışma
<i>Yazılı iletişim becerileri (VIY 3)</i>	Bilgi ve mesajların anlaşılmasını ve istenen etkiye sahip olmasını sağlamak için fikirleri ve bilgileri uygun bir tarzda yazılı olarak iletme becerisi
<i>Esnek düşünme (VIY 4)</i>	Farklı durumlara, bireylere veya gruplara etkili bir şekilde uyum sağlama, farklı bakış açılarını anlama ve değerlendirme, değişimi kabul etme ve kendini değiştirebilme becerisi
<i>Takım çalışması (VIY 5)</i>	Başkalarıyla iş birliği içinde çalışma, bir takımın parçası olma ve bir takımda lider rolü üstlenme
<b>Ana Yetkinlik Grubu (AYG) 2: Kişilerarası Yetkinlikler</b>	
<i>Müşteri odaklılık (KY 1)</i>	İç ve dış müşterileri anlama, sorunlarına çözüm üretme
<i>Diplomatik duyarlılık (KY 2)</i>	Bulunduğu durumu ve diğer insanları anlama ve duruma göre hareket edebilme kabiliyeti
<i>Müzakere (KY 3)</i>	Kazan-kazan anlayışıyla çalışma, uygun cevaplar verebilme ve katma değerli sonuçlara ulaşma becerisi
<i>Organizasyonel bilgi (KY 4)</i>	Organizasyon, birimler ve buralarda yapılan işler hakkında bilgi sahibi olma
<b>Ana Yetkinlik Grubu (AYG) 3: Stratejik Yetkinlikler</b>	
<i>Yetenek geliştirme (SY 1)</i>	Çalışanları kişisel ve mesleki gelişimleri ile gelecekteki yeteneklere bilgi aktarımını teşvik edecek bir çevre oluşturması
<i>Örgütsel uyum (SY 2)</i>	Kişinin kendi tutum ve davranışlarını örgütün ihtiyaç, öncelik ve hedefleriyle uyumlu hale getirmesi
<i>Stratejik ilişkiler geliştirme (SY 3)</i>	Stratejik iç ve dış aktörlerle samimi ve güvenilir ilişkiler kurma ve bunları sürdürmek için çalışması
<i>Stratejik düşünme (SY 4)</i>	Örgütün ve örgüt misyonunun büyük resmini görebilmesi

Kaynak: OECD (2014) Competency Framwork çalışmasından uyarlanmıştır.

### 3. Yöntem

### 3.1 Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yaklaşımı

Bulanık Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı, bulanık mantık ve sözel değişkenlerin kombinasyonundan geliştirilmiş çok kriterleri karar verme tekniklerinden biridir. Temel mantığı, karar verme sürecinde çok sayıda değişkenin olduğu durumda alternatifler arasında seçim yapmak zorlaşacağından, kriterlerin ve bu kriterlerin ağırlıklarının belirlenerek matematiksel olarak optimum alternatifin seçilmesi esasına dayanır. Çünkü böyle bir durumda ikili sistem yetersiz kalır. Bu çalışmada Bulanık AHS yaklaşımlarından merite analizi ile Buckley'in AHS yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yöntem literatürde, farklı alanlarda olduğu gibi (Ör., Özdemir, 2022; Özdemir ve Savalan, 2022) insan kaynakları uygulamaları için de kullanılmaktadır (Ör., Şengül ve Çağıl, 2020).

Çalışmada OECD yetkinlik çerçevesi baz alınmıştır. Bu yetkinlik çerçevesi, hali hazırda kâr amacı gütmeyen kurumlarda insan kaynakları departmanı yöneticisi olarak çalışan 4 kişi ile insan kaynakları alanında çalışan ve aynı zamanda saha tecrübesi olan (insan kaynakları konusunda kurumlara danışmanlık yaparak) bir akademisyen tarafından değerlendirilmiştir. Sonuçlar, değerlendirmeyi yapan 5 kişinin ortalamalarını yansıtmaktadır. Değerlendiricilerden, yetkinlikleri iki gruba göre değerlendirmeleri istenmiştir. Birinci grup, tepe yönetimi hariç olmak üzere (tepe yöneticileri normal atama sürecinden geçemedikleri için) orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşmaktadır ve bu çalışmada "yöneticiler" şeklinde ifade edilmiştir. İkinci grup ise kadrolu çalışanlar ile alt kademe yöneticilerini (sorumlu, şef vb.) kapsamaktadır. Bu grupların yapısı, yani gruba dahil olan çalışan düzeyleri, değerlendiricilerin önerileri ile şekillendirilmiştir. Örneğin sorumlu ve şeflerin çalışanlar ile birlikte aynı gruba dahil edilmesi, onların yetki, işe alım ve terfi süreçleri açısından yöneticilerden çok çalışanlara benzemesi nedeniyledir. Yani bir sorumlu, özel bir işe alım süreciyle işe alınmamakta, çalışanlardan bir tanesine sorumlu unvanı verilmekte, ancak yetki ve özlük haklarında önemli bir değişim olmamaktadır.

### 3.2 Merite Analizi

Bulanık Analitik Hiyerarşi Sürecinde kullanılan farklı yöntemler olmakla birlikte bu çalışmada Perçin'in (2012) çalışmasında kullandığı Merite Analizi yöntemi baz alınmıştır. Merite analizi aşamaları aşağıdaki gibidir.

$X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$  öğeler setini ve  $U = \{U_1, U_2, \dots, U_m\}$  amaçlar setini yansıtmaktadır. Buna göre alınan her bir öğe ve  $(g_i)$  için önem (veya ağırlık, büyüklük vb.) derecesi hesaplanır. Dolayısıyla her bir öğe için  $m$  tane merite skoru tespit edilir. Bu süreç aşağıdaki adımlardan oluşur.

**Birin Adım:**  $M^{j_{gi}} : M^{1_{gi}}, M^{2_{gi}}, \dots, M^{m_{gi}}, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m$  olmak üzere,  $i$ . öğe için bulanık sentetik merite değeri şöyle tespit edilir: (1)

$$S_i = \sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} \times \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} \right]^{-1} \quad (2)$$

Burada  $S_i$  değerini bulmak amacıyla (4) ve (5)' teki bulanık toplama işlemleri yapılır.

$$\sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} = \left( \sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right) \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} = \left( \sum_{i=1}^n l_i, \sum_{i=1}^n m_i, \sum_{i=1}^n u_i \right) \quad (4)$$

Daha sonra (5)' teki vektörün tersi aşağıdaki şekilde hesaplanır.

$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} \right]^{-1} = \left( \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right) \quad \forall u_i, m_i, l_i > 0 \quad (5)$$

Son olarak (3)' teki  $S_i$  değerli şöyle tespit edilir;

$$S_i = \sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} \times \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M^{j_{gi}} \right]^{-1} \\ = \left( \sum_{j=1}^m l_j \times \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \sum_{j=1}^m m_j \times \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \sum_{j=1}^m u_j \times \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right) \quad (6)$$

**İkinci Adım:**  $M_1 = \{l_1, m_1, u_1\} \geq M_2 = \{l_2, m_2, u_2\}$  durumunun olma olasılığı aşağıdaki gibi tespit edilir

$$\forall (M_1 \geq M_2) = \sup_{x \geq y} \left[ \min \left( \mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(y) \right) \right] \quad (7)$$



$x \geq y$  ve  $\mu_{M_1}(x) = (\mu_{M_2}(y))$  durumunu sağlayan bir  $(x,y)$  söz konusu olduğunda  $V(M_1 \geq M_2) = 1$  elde edilir.  $M_1$  ve  $M_2$  konveks bulanık sayılar olduğu için eğer  $m_1 \geq m_2$  ise  $V(M_1 \geq M_2) = 1$  olur ve matematiksel ifadesi aşağıdaki gibidir;

$$V(M_1 \geq M_2) = \text{hgt}(m_1 \cap m_2) = \mu_{M_1}^{(d)} = \frac{(l_1 - u_2)}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} \quad (8)$$

Burada  $d$ ,  $\mu_{M_1}$  ve  $\mu_{M_2}$  arasındaki en yüksek kesişim noktası olan  $D$ 'nin ordinatıdır.  $M_1$  ve  $M_2$ 'nin karşılaştırılabilmesi için  $V(M_1 \geq M_2)$  ve  $V(M_2 \geq M_1)$  sayılarına ihtiyaç duyulur.

**Üçüncü Adım:** Konveks bir bulanık sayının  $k$  adet konveks bulanık sayıdan  $M_i (i=1,2,\dots,k)$  daha büyük olma ihtimali şöyle ifade edilir;

$$V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = V[(M \geq M_1) \text{ ve } (M \geq M_2) \text{ ve } \dots \text{ ve } (M \geq M_k)] = \min V(M \geq M_i), i = 1,2, \quad (9)$$

$D^*(S_i) = \min V(S_i \geq S_k)$  olduğu kabul edildiğinde,  $k = 1,2,\dots,n$ ;  $k \neq i$  için ağırlık vektörü,

$$W^* = (D^*(S_1), D^*(S_2), \dots, D^*(S_n))^T$$

şeklinde olur. Burada  $S_i (i = 1,2,\dots,n)$   $n$  elemandan oluşmaktadır.

**Dördüncü Adım:** Normalize edilmiş ağırlık vektörleri,  $W$  bulanık olmayan bir değer olmak üzere, şöyle hesaplanır.

$$W = (D(S_1), D(S_2), \dots, D(S_n))^T \quad (10)$$

### 3.3 Buckley'nin Bulanık AHS Yaklaşımı

Buckley (1985), etkisi az olan aktörlerin karar sürecindeki ağırlıklarını tespit etmek için farklı aşamaları olan bir yöntem önermiştir. Bu yöntemin aşamaları aşağıdaki gibidir;

**Birinci aşama** aşağıda gösterildiği şekilde bulanık bir karşılaştırma matrisinin ( $\hat{A} = [a_{ij}]$ ) oluşturulmasıdır:

$$\hat{A} = \begin{bmatrix} 1 & \dots & \hat{a}_{1j} & \dots & \hat{a}_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \hat{a}_{i1} & \dots & 1 & \dots & \hat{a}_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \hat{a}_{n1} & \dots & \hat{a}_{nj} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \dots & \hat{a}_{1j} & \dots & \hat{a}_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/\hat{a}_{i1} & \dots & 1 & \dots & \hat{a}_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/\hat{a}_{n1} & \dots & 1/\hat{a}_{nj} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

$\hat{a}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  üçlü bulanık sayılardır ( $i = 1,2,\dots,n$ ,  $j = 1,2,\dots,m$ ).

Bu yöntemde kriterler ikili karşılaştırmalara tabi tutulur. İkili karşılaştırmaların sayısal verileri ile bunların dilsel olarak ne anlama geldiği Tablo 2'de verilmiştir. Bu ifadeler Awatshi ve Chauhan (2012) çalışmasından uyarlanmıştır.

**Tablo 2.** Kriterlerin değerlendirilmesinde kullanılacak değişkenlerin dilsel ifadeleri

Dilsel Değişkenler	Değer Skalası	Üçlü Bulanık Skala	Üçlü Bulanık Ters Skala
Eşit Önem (E)	1	(1,1,1)	(1/1, 1/1, 1/1)
Az Önem (A)	3	(1,3,5)	(1/5, 1/3, 1/1)
Çok Önem (C)	5	(3,5,7)	(1/7, 1/5, 1/3)
Çok Kuvvetli Önem (CK)	7	(5,7,9)	(1/9, 1/7, 1/5)
Aşırı Önem (AS)	9	(7,9,9)	(1/9, 1/9, 1/7)
İki Değer Arasındaki Yakın	2	(1,2,3)	(1/3, 1/2, 1)
Hükümler (YH)	4	(3,4,5)	(1/5, 1/4, 1/3)
	6	(5,6,7)	(1/7, 1/6, 1/5)
	8	(7,8,9)	(1/9, 1/8, 1/7)

**İkinci aşamada** bulanık ağırlık matrisi, aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\hat{a}_i = (\hat{a}_{i1} \times \hat{a}_{i2} \times \dots \times \hat{a}_{in})^{1/n}$$

m, alternatiflerin; n ise kriterlerin sayısını göstermektedir. Bunların sayısal ifadeleri ve dilsel olarak ne anlama geldiği Tablo 3'te verilmiştir. Bu tablo da Awatshi ve Chauhan (2012) çalışmasından uyarlanmıştır.

**Tablo 3.** Alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılan değişkenlerin dilsel ifadeleri

Dilsel Değişkenler	Karşılık Gelen Üçlü Bulanık Sayılar
Çok Zayıf (VP)	(1,1,3)
Zayıf (P)	(1,3,5)
Denk (F)	(3,5,7)
Kuvvetli (G)	(5,7,9)
Çok Kuvvetli (VG)	(7,9,9)

**3.Adım:** Her bir kriterin / alternatifin bulanık ağırlığı aşağıda verilen formül ile hesaplanır (Buckley, 1985).  
 $w_i = \hat{a}_i \times (\hat{a}_1 + \hat{a}_2 + \dots + \hat{a}_n)^{-1}$

## 4. Bulgular

### 4.1 Ana Yetkinlik Gruplarına İlişkin Bulgular

Bu çalışmada OECD tarafından geliştirilen yetkinlik çerçevesi, Türkiye'deki benzer kurumlar açısından, çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı incelenmiştir. Bu inceleme ile yönetici ve çalışanlar için en önemli yetkinliklerin ve ana yetkinlik gruplarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda öncelikle yönetici ve çalışanlar için ana yetkinlik gruplarının, akabinde ise yetkinliklerin karşılaştırılması yapılmıştır. Ana yetkinlik gruplarının, uzman görüşüne dayalı karşılaştırmalı analiz sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmiştir. Tablolarda verimliliğe ilişkin yetkinlikler ana yetkinlik grubu AYG 1, kişilerarası yetkinlikler ana yetkinlik grubu AYG 2 ve stratejik yetkinlikler ana yetkinlik grubu AYG 3 olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 4.** Yöneticiler için ana yetkinlik gruplarının karşılaştırılması

	AYG 1			AYG 2			AYG 3		
<b>AYG 1</b>	1	1	1	1/7	1/5	1/3	1/5	1/3	1
<b>AYG 2</b>	3	5	7	1	1	1	1/5	1/3	1
<b>AYG 3</b>	1	3	5	1	3	5	1	1	1

**Tablo 5.** Çalışanlar için ana yetkinlik gruplarının karşılaştırılması

	AYG 1			AYG 2			AYG 3		
<b>AYG 1</b>	1	1	1	1/5	1/3	1	3	5	7
<b>AYG 2</b>	1	3	5	1	1	1	5	7	9
<b>AYG 3</b>	1/7	1/5	1/3	1/9	1/7	1/5	1	1	1

Bu karşılaştırmaların sonucu olarak normalize edilmiş değerler, yönetici ve çalışanlar için sırasıyla Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir. Tablolarda görüldüğü üzere yetkinliklerin kendi aralarındaki önem derecesi, pozisyonun hiyerarşisine göre değişmektedir. Yöneticiler için en önemli yetkinlik grubu stratejik yetkinlikler olurken, bunu sırasıyla kişiler arası yetkinlikler ve verimliliğe ilişkin yetkinlikler takip etmektedir. Çalışanlar için ise kişiler arası yetkinlikler belirgin olarak öne çıkmaktadır.

**Tablo 6.** Yöneticiler için ana yetkinlik gruplarının normalize edilmiş sonuçları

	ri veya ai			wi			Mi	Ni
<b>AYG 1</b>	0,306	0,405	0,693	0,055	0,110	0,323	0,163	0,123
<b>AYG 2</b>	0,843	1,186	1,913	0,153	0,323	0,890	0,455	0,345
<b>AYG 3</b>	1,000	2,080	2,924	0,181	0,567	1,361	0,703	0,532
<b>Toplam</b>	<b>2,149</b>	<b>3,671</b>	<b>5,530</b>				<b>1,321</b>	

**Tablo 7.** Çalışanlar için ana yetkinlik gruplarının normalize edilmiş sonuçları

	ri veya ai			wi			Mi	Ni
<b>AYG 1</b>	0,843	1,186	1,913	0,144	0,279	0,682	0,368	0,309
<b>AYG 2</b>	1,710	2,759	3,557	0,291	0,649	1,268	0,736	0,618
<b>AYG 3</b>	0,251	0,306	0,405	0,043	0,072	0,145	0,086	0,073
<b>Toplam</b>	<b>2,805</b>	<b>4,250</b>	<b>5,875</b>				<b>1,191</b>	

## 4.2 Yetkinliklere İlişkin Bulgular

İkinci aşamada, OECD yetkinlik çerçevesindeki her bir yetkinliğin çalışanlar ve yöneticiler için önem derecesi tespit edilmiştir. Bunun için öncelikle tüm yetkinliklerin kendi ana grupları içerisinde bir karşılaştırılması yapılmıştır. Uzman görüşüne dayalı karşılaştırmaların sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9'da verilmiştir. Tablolardaki rakamlar yukarıda verilen dilsel ifadelerin rakamsal karşılıklarını yansıtmaktadır. Yetkinlikler, Tablo 1'de verilen kısaltmaları ile kullanılmıştır.

**Tablo 8.** Yöneticiler için yetkinliklerin grup içi karşılaştırılması

	VIY 1			VIY 2			VIY 3			VIY 4			VIY 5		
<b>VIY1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	3	5	7	5	6	7	7	8	9	1	3	5
<b>VIY2</b>	1/7	1/5	1/3	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1	3	5	3	4	5	1/5	1/3	1
<b>VIY3</b>	1/7	1/6	1/5	1/5	1/3	1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	3	5	7	1/5	1/4	1/3
<b>VIY4</b>	1/9	1/8	1/7	1/5	1/4	1/3	1/7	1/5	1/3	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1/9	1/7	1/5
<b>VIY5</b>	1/5	1/3	1	1	3	5	3	4	5	5	7	9	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	KY 1			KY 2			KY 3			KY 4					
<b>KY1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1	3	5	3	4	5	3	5	7			
<b>KY2</b>	1/5	1/3	1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1	7	9	3	4	5			
<b>KY3</b>	1/5	1/4	1/3	1/9	1/7	1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1/7	1/5	1/3			
<b>KY4</b>	1/7	1/5	1/3	1/5	1/4	1/3	3	5	7	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
	SY 1			SY 2			SY 3			SY 4					
<b>SY 1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	3	5	7	1	2	3	1/5	1/3	1			
<b>SY 2</b>	1/7	1/5	1/3	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1/7	1/5	1/3	1/7	1/6	1/5			
<b>SY 3</b>	1/3	1/2	1	3	5	7	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1/7	1/5	1/3			
<b>SY 4</b>	1	3	5	5	6	7	3	5	7	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			

**Tablo 9.** Çalışanlar için yetkinliklerin grup içi karşılaştırılması

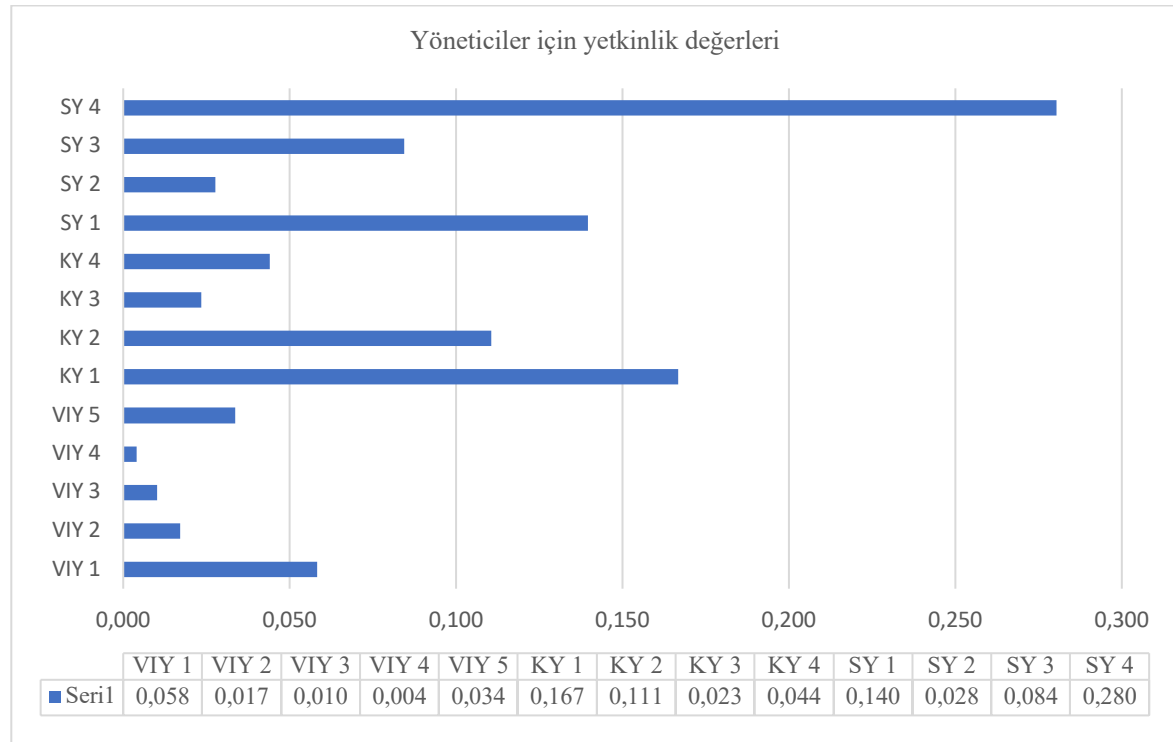
	VIY 1			VIY 2			VIY 3			VIY 4			VIY 5		
<b>VIY 1</b>	1	1	1	1/5	1/4	1/3	1	3	5	1/5	1/4	1/3	1/9	1/7	1/5
<b>VIY 2</b>	3	4	5	1	1	1	5	7	9	1	3	5	1/7	1/5	1/3
<b>VIY 3</b>	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1/5	1	1	1	1/7	1/5	1/3	1/9	1/8	1/7
<b>VIY 4</b>	3	4	5	1/5	1/3	1	3	5	7	1	1	1	1/7	1/6	1/5
<b>VIY 5</b>	5	7	9	3	5	7	7	8	9	5	6	7	1	1	1
	KY 1			KY 2			KY 3			KY 4					
<b>KY1</b>	1	1	1	1	2	3	1	3	5	5	7	9			
<b>KY2</b>	1/3	1/2	1	1	1	1	3	5	7	5	6	7			
<b>KY3</b>	1/5	1/3	1	1/7	1/5	1/3	1	1	1	1	2	3			
<b>KY4</b>	1/9	1/7	1/5	1/7	1/6	1/5	1/3	1/2	1	1	1	1			
	SY 1			SY 2			SY 3			SY 4					
<b>SY 1</b>	1	1	1	1/5	1/3	1	1/5	1/3	1	1	2	3			
<b>SY 2</b>	1	3	5	1	1	1	1/3	1/2	1	3	5	7			
<b>SY 3</b>	1	3	5	1	2	3	1	1	1	3	5	7			
<b>SY 4</b>	1/3	1/2	1	1/7	1/5	1/3	1/7	1/5	1/3	1	1	1			

Yapılan analizler ile elde edilen sonuçlar, sırasıyla yönetici ve çalışanlar için Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir. Tablolardaki ana kriterler sütunu ana yetkinlik grubunu, ağırlıklar sütunu ana yetkinlik grubunun ağırlığını, alt kriterler sütunu yetkinlikleri, yerel ağırlıklar sütunu yetkinliklerin ana yetkinlik grubu içindeki ağırlığını, global ağırlıklar sütunu yetkinliğin tüm yetkinlikler içindeki ağırlığını, grup içi sıralama sütunu yetkinliğin ana yetkinlik grubu içerisindeki önem sırasını, genel sıralama sütunu ise yetkinliğin tüm yetkinlikler içindeki önem sırasını göstermektedir. Şekil 1 ve şekil 2 ise yetkinliklerin global ağırlıklarını vermektedir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere yöneticiler için en önemli yetkinlik grubunun stratejik yetkinlikler (AYG 3) ve en önemli yetkinliğin stratejik düşünme (SY 4) olduğu görülmektedir. Şekil 1’de görüldüğü üzere, yöneticiler açısından en kritik 5 yetkinliğin sırasıyla stratejik düşünme, müşteri odaklılık, yetenek geliştirme, diplomatik duyarlılık ve stratejik ilişkiler geliştirme olduğu görülmektedir. Tablo 11’de görüldüğü üzere çalışanlar için en önemli yetkinlik grubunun kişiler arası yetkinlikler (AYG 2) ve en önemli yetkinliğin müşteri odaklılık (KY 1) olduğu görülmektedir. Şekil 2’de görüldüğü üzere, çalışanlar açısından en kritik 5 yetkinliğin sırasıyla müşteri odaklılık, diplomatik duyarlılık, takım çalışması, müzakere ve başarı odaklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, hem yöneticiler hem de çalışanlar için müşteri odaklılık ve diplomatik duyarlılık yetkinliklerinin ortak olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10.** Yöneticiler için yetkinliklerin normalize edilmiş analiz sonuçları

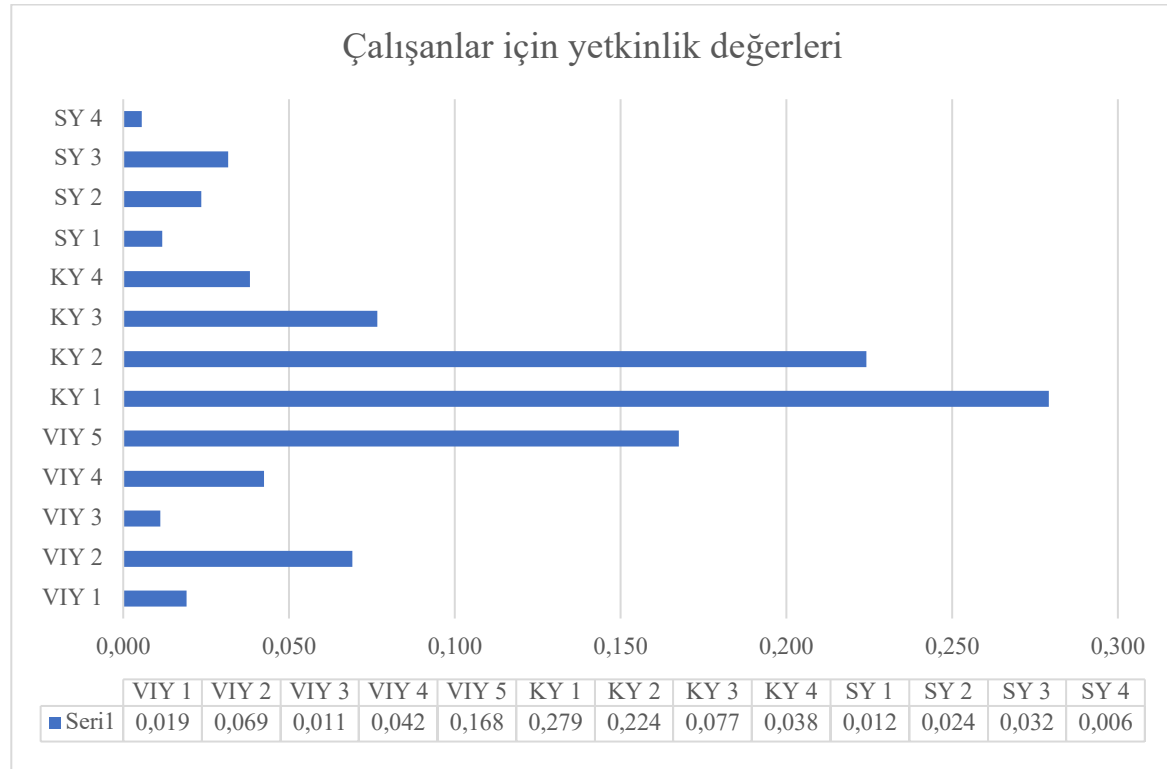
Ana Kriterler	Ağırlıklar	Alt Kriterler	Yerel Ağırlıklar	Global Ağırlıklar	Grup İçi Sıralama	Genel Sıralama
AYG 1	0,123	VIY 1	0,472	0,058	1	6
		VIY 2	0,139	0,017	3	11
		VIY 3	0,083	0,010	4	12
		VIY 4	0,033	0,004	5	13
		VIY 5	0,274	0,034	2	9
AYG 2	0,345	KY 1	0,484	0,167	1	2
		KY 2	0,321	0,111	2	4
		KY 3	0,068	0,023	4	10
		KY 4	0,128	0,044	3	7
AYG 3	0,532	SY 1	0,262	0,140	2	3
		SY 2	0,052	0,028	4	8
		SY 3	0,158	0,084	3	5
		SY 4	0,527	0,280	1	1



Şekil 1. Yöneticiler için yetkinliklerin global ağırlıkları

Tablo 11. Çalışanlar için normalize edilmiş analiz sonuçları

Ana Kriterler	Ağırlıklar	Alt Kriterler	Yerel Ağırlıklar	Global Ağırlıklar	Grup İçi Sıralama	Genel Sıralama
AYG 1	0,309	VIY 1	0,062	0,019	4	10
		VIY 2	0,223	0,069	2	5
		VIY 3	0,036	0,011	3	12
		VIY 4	0,137	0,042	5	6
		VIY 5	0,542	0,168	1	3
AYG 2	0,618	KY 1	0,452	0,279	1	1
		KY 2	0,363	0,224	2	2
		KY 3	0,124	0,077	3	4
		KY 4	0,062	0,038	4	7
AYG 3	0,073	SY 1	0,162	0,012	3	11
		SY 2	0,325	0,024	2	9
		SY 3	0,436	0,032	1	8
		SY 4	0,078	0,006	4	13



Şekil 2. Çalışanlar için yetkinliklerin global ağırlıkları

## 5. Sonuç ve Öneriler

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin ülkelerin gelişmelerine olan etkileri büyüdükçe, bu örgütlerin kaynaklarını daha etkin kullanmaları ve daha yüksek performansla çalışmalarını da hem uygulamacı hem de araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu öneminden dolayı olsa gerek, 2017 yılında insan kaynakları alandaki etkili dergilerden biri olan The International Journal of Human Resource Management, kâr amacı gütmeyen örgütlerde insan kaynaklarının önemini ve etkin insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını ele alan özel bir sayı yayınlamıştır. Giriş makalesinde editörler, özel sayının amacını “insan kaynaklarının, kâr amacı gütmeyen

örgütlerin etkin yönetimi, ürün ve hizmetlerini ilgilere ulaşımı açısından giderek daha fazla önemli hale gelmesi” olarak ifade etmektedir (Bartram, Cavanagh ve Hoye, 2017: 1902). Bu çalışma da OECD yetkinlik çerçevesinden faydalanarak, kâr amacı gütmeyen ve Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin, insan kaynakları uygulamalarında faydalanabilecekleri model bir yetkinlik çerçevesi geliştirme amacıyla yapılmıştır. Amaca uygun olarak söz konusu yetkinlik seti, İK alanından uzmanların görüşüne sunulmuş ve yönetici ve çalışanlar için yetkinlikleri değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler AHS yaklaşımı ile analiz edilmiştir.

Çalışma bulgularına göre yöneticiler açısından en önemli ana yetkinlik grubu stratejik yetkinliklerdir. Bu durumda yöneticiler ile ilgili insan kaynakları uygulamalarında (işe alım, yetenek yönetimi, değerlendirme merkezi uygulamaları, performans değerlendirme vb.) stratejik yetkinliklerin önceliklendirilmesi gerekir. Stratejik yetkinliklerden özellikle stratejik düşünme, stratejik ilişkiler geliştirme ve yetenek geliştirme öne çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda tüm yetkinlikler dikkate alındığında da ilk beş yetkinlik arasında yer almaktadır. Stratejik yetkinliklere ek olarak kişiler arası yetkinliklerin de önemli olduğu görülmektedir. Kişiler arası yetkinliklerden diplomatik duyarlılık ve müşteri odaklılık yetkinlikleri de yine ilk beş yetkinlik arasında yer almaktadır. Bu kurumların farklı ulusal ve uluslararası kurumlarla iş birliği içinde olmaları ve kamu yöneticileri ile yakın ilişki içerisinde olmaları göz önüne alındığında, bu yetkinliklerin öne çıkması beklenen bir durumdur. O halde kâr amacı gütmeyen kurumlar açısından, yönetici pozisyonundaki personelin kadrolama, performans değerlendirme, atama ve terfi gibi süreçlerde stratejik düşünme, müşteri odaklılık, yetenek geliştirme, diplomatik duyarlılık ve stratejik ilişkiler geliştirme yetkinlikleri kritik öneme sahiptir.

Çalışma bulgularına göre memur çalışanlar açısından en önemli ana yetkinlik grubu ise kişilerarası yetkinlik grubudur. Bu kurumların yaptığı işler, farklı kesimlerdeki ihtiyaç sahipleri ile iletişim halinde olmayı zorunlu kıldığından, çalışanlardan kişilerarası ilişkileri etkin bir şekilde yürütmeleri beklenebilir. Bu nedenle bu yetkinlik grubunun öne çıkması şaşırtıcı değildir. Bu durumda çalışanlar ile ilgili insan kaynakları uygulamalarında kişilerarası yetkinliklerin önceliklendirilmesi gerekir. Çalışma bulgularına göre çalışanlara yönelik insan kaynakları uygulamalarında en kritik 5 yetkinliğin sırasıyla müşteri odaklılık, diplomatik duyarlılık, takım çalışması, müzakere ve başarı odaklılık olduğu görülmektedir. Çalışanlar açısından verimliliğe ilişkin yetkinlik grubu ikinci derecede önemli iken, stratejik yetkinliklerin önemi görece düşük çıkmıştır. Bu bulgular, yetkinlik uygulamalarında çalışan düzeylerine göre farklılaşabilecek uygun yetkinlik kombinasyonunun tespit edilmesi ve yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının buna göre yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yönetici ve çalışanlara yönelik olarak tespit edilen söz konusu yetkinliklerin, ilgili örgütlerin insan kaynakları performansına katkısı olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü örgütlerin başarısı, onların sahip olduğu hammadde, ara mal ve çalışanlar gibi kaynaklara ve bu kaynakların efektif bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Günümüzde, taklit edilemez yapısı ve değer üretiminin büyük oranda insan kaynaklarına bağımlı hale gelmesi nedeniyle örgütün sahip olduğu insan kaynakları, başarı, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı açısından diğer kaynaklardan daha belirleyicidir (Midhat Ali vd., 2021). Dolayısıyla söz konusu yetkinlikler, ilgili örgütlerin aday bulma ve seçme, geliştirme, performans yönetimi, performans değerlendirme, yedekleme, yetenek yönetimi ve ücretleme gibi örgüt açısından kritik önemdeki faaliyetlerde kullanılarak örgütün performansına pozitif katkılar sunulabilir (Mansfield, 1996).

Bu çalışmada kullanılan AHS yönteminin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili farklı çalışmalarda kullanılacak etkin bir yöntem olduğu değerlendirilmektedir. Her ne kadar alan araştırmacılar arasında yaygın olarak kullanılan bir yöntem olmasa da AHS yaklaşımı, yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ile uyumludur. Klasik işe alım yöntemlerinin günümüz kompleks örgütsel yapılar içerisinde yapılan ve tanımı genişlemiş karmaşık işler için yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle geliştirilen yetkinlik bazlı işe alım ve terfi sistemi, aslında çok sayıda faktörün dikkate alınmasını gerektiren çok amaçlı bir karar verme süreci olarak ifade edilmektedir (Iwamura ve Lin, 1998; Lai,1995). Bu karar verme sürecinde örgütler, stratejik amaç ve hedefleri ile uyumlu yetkinlik bazlı değerlendirme ve seçim kriterleri kullanmaktadır (Golec ve Kahya, 2007). Singh ve Pathak’a (2018) göre yetkinliklerin ölçümü için standart kriterlerin kullanılması, yetkinlik bazlı mülakatların yapılması, eğitilmiş profesyonellerin süreci yürütmesi ve farklı değerlendirme merkezi uygulamalarının (Ör., rol oyunu, mülakat, simülasyon) kullanılması bu sürecin etkin yürütülmesine katkı sağlar. Nitekim Avrupa Birliği ülkeleri, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika gibi çok sayıda ülke yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarını geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya çalışmaktadır (Van Der Wagen ve Van Der Wagen, 2008). Benzer şekilde Türkiye’de de yetkinlik bazlı uygulamaların geliştirilmesi, uygulamasının teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Son olarak yetkinlik çerçevelerinin zamanla tekrar analize tabi tutulması ve bir bağlamda geliştirilen bir yetkinlik setinin farklı bağlamlarda tekrar analiz edilmesi gerekir. Örneğin, OECD yetkinlik çerçevesinin Türkiye bağlamında olduğu gibi kullanılmasının bazı sakıncaları bulunmaktadır. Birincisi, bu çerçevede çalışanların pozisyon düzeyleri farklılaştırılmamıştır. Ancak farklı düzeydeki çalışanlar için (örneğin yönetici ve çalışanlar) gerekli yetkinlikler farklılaşabilmektedir. İkincisi, yetkinlikler, bağlama özgü özellikler barındırdığı gibi zamana da duyarlıdır. Ekonomik, teknolojik ve diğer çevresel özelliklerdeki değişime bağlı olarak ihtiyaç duyulan

yetkinlikler ya da yetkinliklerin kritiklik düzeyleri değişebilmektedir (Salas-Pilco, 2013). Silva'ya (2009) göre yetkinlikler aslında her zaman vardır. Ancak çevresel gelişmelerden dolayı bunlardan bazıları zamanla daha önemli hale gelir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak çalışmalarda, farklı yetkinlik modellerinin farklı düzey ve bağlamlar için ne kadar geçerli olduğunun analiz edilmesinde fayda bulunmaktadır. İkinci olarak üzerinde belirli bir süre geçmiş yetkinlik modellerinin de güncellenmesi için araştırmalara konu edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

### **Araştırmacıların Katkısı**

Bu araştırmada S. Cihan Köseoęlu, verilerin toplanması, hedef probleme yönelik modelinin oluşturulması, yöntemin uygulanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin oluşturulması, sonuçların yorumlanması, konu ve literatür araştırmasının yapılması; Elif Kılıç Delice, problemin tanımlanması, bilimsel yayın araştırmasının yeterliliğinin incelenmesi, yöntem ve uygulamanın incelenmesi, makalenin oluşturulması ve genel makale incelemesi konularında katkı sağlamışlardır.

### **Teşekkür**

Bu çalışmayı gerçekleştirmek için hem izin hem de uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Eğitim ve Araştırma Hastanesi yöntemine ve yoğun iş yüklerine rağmen çalışmaya gönüllü olarak katılan hemşirelere minnettarız.

### **Çıkar Çatışması**

Bu makalenin yazarları arasında herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.



## Kaynakça

- Ahmadi, S., Yazdani, S. & Mohammad-Pour, Y. (2017). Development of a nursing competency framework: Thematic content analysis. *International Journal of Scientific Study*, 5 (4), 827-831. Doi: <https://doi.org/10.17354/ijssI/2017/112>.
- Aisha, A.N., Sudirman, I., Siswanto, J. & Andriani, M. (2019). A competency model for SMEs in the creative economy. *International Journal of Business*, 24 (4), 369 – 392.
- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London, UK.
- Aytekin, İ. (2022). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin Türkiye kamu kurumları bağlamında mevcut durumu. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (25), 118-139. Doi: <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1120142>.
- Bartram, T., Cavanagh, J. & Hoye, R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (14), 1901-1911. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043>.
- Beatty, C.A. (2019). *From HR practitioner to HR leader: Competencies required*, industrial relations center, Queen's University IRC. Erişim adresi: [https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/articles/articles\\_from-hr-practitioner-to-hr-leader-competencies-required.pdf](https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/articles/articles_from-hr-practitioner-to-hr-leader-competencies-required.pdf).
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Managers*. New York: John Wiley and Sons.
- Buckley, J.J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy Sets Systems*, 17 (1), 233–247. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1311.2886>
- Caldwell, R. (2010). HR business partner competency models: Re-contextualizing effectiveness? *Human Resource Management Journal*, 18 (3): 275–294. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>
- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetmelik performans yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/98200>.
- Cheng, M., Dainty, A.R.J. & Moore, D.R. (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380–396. Doi: <https://doi.org/10.1108/02683940510602941>.
- Daniali, S.M., Barykin, S.E., Khortabi, F.M., Kalinina, O.V., Teukanova, O.A., Torosyan, E.K., Poliakova, S., Prosekov, S., Moiseev, N. & Senjyu, T. (2022). An employee competency framework in a welfare organization. *Sustainability*, 14, 2397. Doi: <https://doi.org/10.3390/su14042397>.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51–64. Doi: <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.
- Elkin, G. (1990). Competency-based human resource development: Making sense of the ideas. *Industrial and Commercial Training*, 22 (4), 20-25. Doi: <https://doi.org/10.1108/00197859010137009>.
- Emmerling, R.J. & Boyatzis, R.E. (2012). Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications. *Cross Cultural Management*, 19 (1), 4–18. Doi: <https://doi.org/10.1108/13527601211195592>.
- Gallardo, K. (2020). Competency-based assessment and the use of performance-based evaluation rubrics in higher education: challenges towards the next decade. *Problems of Education in the 21<sup>st</sup> Century*, 78(1), 61-79. Doi: <https://doi.org/10.33225/pec/20.78.61>.

- Gangani, N.T., McLean, G.N. & Braden, R.A. (2008). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19, 127-139. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>.
- Garavan, T. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13 (4), 144-164. Doi: <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>.
- Golec, A. & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52, 143–161. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004>.
- Gratton, P.C. (2018). Organization development and strategic planning for non-profit organizations. *Organization Development Journal*, 36 (2). 27 – 38.
- Hall, R. (2013). What are strategic competencies?, (Ed.) Joe Tidd, *From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological, Market and Organizational Innovation*. Third Edition, Imperial College Press, 21-42. Doi: <https://doi.org/10.1142/p439>.
- ILO, (2020). *Competency-based training (CBT): An introductory manual for practitioners*, Retrieved from: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_757836.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_757836.pdf).
- Iwamura, K. & Lin, B. (1998). Chance constrained integer programming models for capital budgeting environments. *Journal of Operational Research Society*, 46, 854–860. Doi: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600667>.
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A. & Barzoki, A.S. (2018). Competency-based recruitment and managerial succession. *Human Systems Management*, 37, 411-423. Doi: <https://doi.org/10.3233/HSM-17184>.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
- Kruyen, P.M. & Van Genugten, M.L. (2019). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22, 118 - 140. Doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727. Doi: <https://doi.org/10.2307/258742>.
- Lai, Y.J. (1995). IMOST: interactive multiple objective system technique. *Journal of Operational Research Society*, 46, 958–976. Doi: <https://doi.org/10.1057/jors.1995.134>.
- Lee, K.L. & Salleh, A.L. (2009). Moderating effects of subordinate's competency level on leadership and organization citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 4(1) (7), 139-145. Doi: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p139>.
- Lucia, A. & Lepsinger, R. (1997). *The Art and science of 360° feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lynn, D.B. (2003). Symposium: Human resource management in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 23, 91-96. Doi: <https://doi.org/10.1177/0734371X0102100108>.
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208(1), 806–815. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- Male, S.A., Bush, M.B. & Chapman, E.S. (2011). Understanding generic engineering competencies. *Australasian Journal of Engineering Education*, 17 (3), 147-156. Doi: <https://doi.org/10.1080/22054952.2011.11464064>.
- Mansfield, R.S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals, *Human Resource Management*, 35 (1), 7-18. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2)

- McClelland, O.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092>.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S.M., Memon, M.S., Mari, S.I. & Ramzan, M.B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*, 11 (2), 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F21582440211006124>.
- Mietzner, D. & Kamprath, M. (2013). A competence portfolio for professionals in the creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 22 (3), 280 – 294. Doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12026>.
- Neelankavil, J.P., Mathur, A. & Zhang, Y. (2000). Determinants of managerial performance: A cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 121-140. Retrieved From: <https://www.jstor.org/stable/155624>.
- Netzer, D. (2020). Non-Profit Organization. In: (Ed. Ruth Towse and Trilce Navarrete Hernández), *Handbook of Cultural Economics*, Third Edition, 379-391.
- Nunamaker, T.R. (1985). Using data envelopment analysis to measure the efficiency of non-profit organizations: A critical evaluation. *Managerial and Decision Economics*, 6, 50-58. Doi: <https://doi.org/10.1002/mde.4090060109>.
- Nutt, P.C. (1984). A strategic planning network for non-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 5 (1), 57 – 75. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050105>.
- OECD. (1997). The Definition and Selection of Key Competencies (DeSoCo). Erişim: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>.
- OECD. (2010). Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and issues at Stake for the Future; Unclassified, GOV/PGC/PEM(2010)1/FINAL. Retrieved From: <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>.
- OECD. (2014). Competency Framwork. Retrieved From: <http://www.oecd.org> -> competency\_framework\_en.pdf
- OECD (2015), OECD/INFE Core Competencies Framework on Financial Literacy for Youth. Retrieved From: <https://www.oecd.org/finance/Core-Competencies-Framework-Youth.pdf>
- Özdemir, Y. S. (2022). Stok yönetimi için ABC - Küresel Bulanık AHS - ELECTRE tabanlı melez grup karar verme yöntemi ve bir uygulama. *Journal of Turkish Operations Management*, 6(1), 928 – 942.
- Özdemir, Y. S. & Savalan, Ş. (2022). Farklı tarımsal üretim yöntemleri sonucu elde edilen ürün kalitesi analizi için sürdürülebilir melez bulanık ÇKKV yaklaşımı uygulaması. *Journal of Turkish Operations Management*, 6(1), 1121 – 1133.
- Şengül, D., & Çağıl, G. (2020). Bulanık SWARA ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile iş değerlemesi. *DÜMF Mühendislik Dergisi*, 11 (3), 965-976.
- Perçin, D. S. (2012). Bulanık AHS ve Topsis yaklaşımının makine teçhizat seçimine uygulanması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 169-184. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4389/60337>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers. *Journal Of Cleaner Production*, 278 (1), 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>.
- Rana, R.A., Rana, F.Z. & Rana, H.A. (2017). Strategic planning role in non-profit organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3, 166-170. Retrieved From: <http://edupediapublications.org/journals/index.php/JSMaP/>

- Renwick, D.W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 15 (1), 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Ridder, H., Piening, P. & Baluch, A. M. (2012). The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 605–635. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9219-z>.
- Salamon, L.M. (1994). The Rise of the nonprofit sector. *Foreign Affairs*, 73 (4), 109 – 122. Doi: <https://doi.org/10.2307/20046747>.
- Salas-Pilco, S. Z. (2013). Evolution of the framework for 21st century competencies. *Knowledge Management & E-Learning*, 5(1), 10–24. Doi: <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2013.05.002b>.
- Seate, B.M., Poee, R.D. & Chinomona, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 14, 1-11. Doi: <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.696>.
- Shaheen, M., Azam, M.S., Soma, M.K. & Kumar, T.J.M. (2019) A competency framework for contractual workers of manufacturing sector. *Industrial and Commercial Training*, 51 (3), 142-164. Doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0080>.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Batjtsta, M. & Carr, L. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>.
- Sienkiewicz, L., Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawinska-Konador, K.A. & Podwojcic, K. (2014). *Competency-Based Human Resources Management: The Lifelong Learning Perspective*. Educational Research Institute, Warszawa.
- Silva, E. (2009). Measuring skills for 21st-century learning. *The Phi Delta Kappan*, 90(9), 630–634. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F003172170909000905>.
- Singh, A. & Pathak, V. (2018). Competency based recruitment & selection: A key to retain employees. *CPJ Global Review*, 10 (1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2014.07.016>.
- Srikanth, P.B. (2019). Developing human resource competencies: An empirical evidence. *Human Resource Development International*, 22 (4), 343-363. Doi: <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1605580>.
- Van Der Wagen L. & Van Der Wagen, M. (2008). *Customer Service Intelligence: Perspectives for Human Resources and Training*. First Edition, Butterworth-Heinemann.
- Wasthi, A. & Chauhan, S. S. (2012), A hybrid approach integrating affinity diagram, AHP and Fuzzy TOPSIS for sustainable city logistics planning. *Applied Mathematical Modelling*, 36 (2), 573–584. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2011.07.033>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118 -129. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.